

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TESIS:

**Comunicación interna y gestión educativa en instituciones
educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de
Pichari - 2023**

Para optar el grado académico de:
**MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN
GESTIÓN EDUCACIONAL**

PRESENTADO POR:
Bach. Niker LOPEZ ALANYA

ASESOR:
Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES

AYACUCHO - PERÚ

2025

A mi querida familia, con
mucho aprecio

AGRADECIMIENTOS

A la gloriosa Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, mi eterna gratitud por velar por el perfeccionamiento profesional de los maestros.

A los diferentes maestros que aportaron significativamente en nuestra formación profesional, académica y personal.

A mi asesor de tesis, Dr. Rolando Alfredo Quispe Morales, por su paciencia y contribución valiosa en la investigación.

A los maestros y maestras del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, por su valiosa contribución para la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

Agradecimientos	IV
Índice de tablas	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción.....	X
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.4 Justificación del estudio	6
II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.2 Bases teóricas.....	12
2.3 Bases conceptuales	32
III METODOLOGÍA	34
3.1 Formulación de hipótesis	34
3.2 Variables.....	35
3.3 Operacionalización de variables.....	36
3.4 Tipo y niveles de investigación.....	37
3.5 Método.....	37
3.6 Diseño de investigación	38
3.7 Población, muestra y muestreo	38
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.9 Validación y confiabilidad del instrumento.....	41
3.10 Técnicas de procesamiento de datos	42
3.11 Aspectos éticos.....	43
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
4.1 Resultados a nivel descriptivo	44

4.2	Resultados a nivel inferenciales	47
4.3	Discusión de resultados	52
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	59
	REFERENCIAS.....	60
	ANEXO	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas</i>	44
Tabla 2. <i>Comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas</i>	45
Tabla 3. <i>Comunicación interna y gestión institucional en las instituciones educativas</i>	45
Tabla 4. <i>Comunicación interna y gestión administrativa en instituciones educativas</i> ...	46
Tabla 5. <i>Comunicación interna y gestión comunitaria en instituciones educativas</i>	47
Tabla 6. <i>Resultado de prueba de normalidad</i>	47
Tabla 7. <i>Resultado de la hipótesis general</i>	48
Tabla 8. <i>Resultado de la primera hipótesis específica</i>	49
Tabla 9. <i>Resultado de la segunda hipótesis específica</i>	50
Tabla 10. <i>Resultado de la tercera hipótesis específica</i>	51
Tabla 11. <i>Resultado de la cuarta hipótesis específica</i>	52

RESUMEN

La investigación realizada se concretó teniendo como objetivo establecer la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023. En ella, se utilizó como instrumento cuestionarios sobre comunicación interna y gestión educativa, los que fueron aplicados a una muestra de 101 docentes del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, debidamente validados y establecidos su confiabilidad; es un trabajo de investigación que se plasmó como tipo básico y diseño no experimental correlacional; para el procesamiento de la prueba de hipótesis, se recurrió a la prueba Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,05 y 95 % de acierto. Los resultados muestran que el 40,6 % de los docentes considera como regular la comunicación interna y el 44,6 % considera como regular la gestión educativa. Asimismo, se concluye en que existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, debido a que el coeficiente de correlación ($r = 0,519$) y el valor "p" hallado es igual a 0,000, que viene a ser un valor mucho menor el asumido, de 0,05, lo que es estadísticamente significativo.

Palabras claves: Comunicación interna / gestión educativa, pedagógica, administrativa, institucional, comunitaria.

ABSTRACT

The research conducted was designed to establish the relationship between internal communication and educational management in primary education institutions in the Pichari district. The questionnaires used internal communication and educational management as instruments. These questionnaires were administered to a sample of 101 primary education teachers in the Pichari district. These questionnaires were duly validated and their reliability established. The research was based on a basic type and correlational non-experimental design. The Spearman's Rho test was used for hypothesis testing, with a significance level of 0.05 and a 95% accuracy rate. The results show that 40.6% of teachers consider internal communication to be average, and 44.6% consider educational management to be average. It is also concluded that there is a moderate and direct significant relationship between internal communication and educational management in primary education institutions in the Pichari district. The correlation coefficient ($r = 0.519$) and the p-value found are 0.000, which is much lower than the assumed value of 0.05, making it statistically significant.

Keywords: Internal communication / educational management, pedagogical, administrative, institutional, community.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la comunicación interna adquiere importancia debido a que se constituye en medio estratégico clave en todas las organizaciones e instituciones educativas, debido a que el manejo y aplicación de la información institucional puede ser comunicado adecuadamente a los trabajadores y docentes de las instituciones educativas. Esta situación genera un empoderamiento, cultura de fidelidad y sentido de pertenencia.

En las instituciones educativas, lograr este objetivo es una aspiración de grandes dimensiones, pero no imposible de ser logrado; por lo que es imprescindible que se mejore la comunicación interna debido a que esta se encuentra directamente relacionada con una buena gestión educativa, conducida por los directivos de la institución educativa. Esta situación es de valiosa importancia en las instituciones educativas debido a que repercutirá en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes (Charry, 2018).

Por otro lado, la gestión educativa es definida como un conjunto de actividades teórico-prácticas relacionadas e integradas, vertical y horizontalmente, al interior de las instituciones educativas, con la finalidad de responder las demandas de la sociedad en el campo de la educación. En ese sentido, la gestión educativa necesita del impulso y desarrollo de un liderazgo pedagógico, con la finalidad de lograr cambios significativos en la mejora de la gestión educativa (Flores-Flores, 2021).

La investigación que se desarrolló tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023. Asimismo, este informe se presenta teniendo en cuenta la estructura establecida en el reglamento de la Escuela de Posgrado.

En el primer apartado, se presenta el planteamiento del problema, en el que se hace un esbozo de la realidad problemática que generó la investigación. Asimismo, se presentan los problemas, objetivos y la justificación, que hacen posible la cristalización de la investigación.

En el segundo apartado, se presenta el marco teórico respecto a las variables en estudio. Para ello, se sistematizaron teorías que le dan el sustento a cada una de las variables. En este punto, se consideran tres elementos fundamentales: en el primero de ellos, se sistematizan los antecedentes; en el segundo, se presenta el diseño teórico basado en teorías actualizadas; en el tercero de ellos, se consideran las bases conceptuales.

En el tercer apartado, se presenta la metodología, considerada con el camino a seguir en el proceso de investigación. Para ello, se determina el tipo, nivel y diseño; asimismo, se presenta la población, muestra, técnica e instrumentos; de igual modo, se considera el tratamiento estadístico y los aspectos éticos.

En el cuarto apartado, se presentan los resultados, que se encuentran ordenados. En el primer caso, se da a conocer los resultados a nivel descriptivo, en el que se presenta los resultados a través de las tablas de contingencia; en el segundo caso, se presentan los resultados inferenciales, en el que se muestran los resultados de las pruebas de hipótesis; finalmente, se presenta la discusión de los resultados, en donde se analizan los resultados obtenidos, relacionados con los antecedentes y teorías existentes.

De manera complementaria, se presentan las conclusiones de la investigación, las recomendaciones académicas del caso, las referencias usadas y el anexo.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La comunicación interna en las instituciones educativas debe estar acorde a la realidad cambiante y competitiva, de tal manera que esa comunicación sea interactiva y sistémica con la capacidad de escuchar a todos los docentes, transmitiendo horizontalidad, igualdad, percepciones que generen confianza y motivación a la comunicación y deseos de interactuar. En ese sentido, es fundamental que llegue la comunicación oficial a los docentes, antes que la comunicación informal, con la finalidad de minimizar su impacto en los maestros.

La comunicación interna es definida como: “una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y *marketing*. La comunicación interna es considerada como un intercambio básico de información dentro de una organización” (Claro *et al.*, 2022, p. 5). Esta comunicación interna posibilita compartir información y entablar relaciones en todas las instancias de la institución educativa, por lo que es considerada como comunicación intrainstitucional. Es decir, la comunicación interna en la institución educativa es la interacción que se establece entre los directivos y los maestros, debido a que son uno de los integrantes más importantes de la institución educativa.

Por otro lado, Hanna (2005) considera a la comunicación interna como un proceso bidireccional e interactivo, en donde se considera de manera integrada a las comunicaciones informales y formales que se generan en todos los estratos de la institución educativa. Esto indica que la comunicación interna juega un papel importante en fomentar la participación de los educadores en el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles ofrecer retroalimentación de manera más efectiva, debido a que se encuentran imbuidos de la visión, misión, así como de las ideas institucionales.

Tomando en cuenta a Charry (2018), lo anterior permite afirmar que:

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello, deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. (p. 26)

Además, la gestión educativa se concibe como principio del formulario, como lo refiere Cejas (2009):

El conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo. (p. 216)

Esto implica que la gestión educativa, como proceso, es la planificación de un conjunto de acciones, organización, ejecución y evaluación, con la finalidad de lograr un eficiente desarrollo del proceso educativo en la institución educativa.

En ese sentido, es imposible conducir de manera adecuada la gestión escolar si no se ha establecido una buena planificación en la que se establezcan de manera sistemática las acciones a desarrollar, se prevea el grupo humano que la realice, los medios y materiales, así como la manera de evaluación de los procesos determinados.

La vanguardia actual en la gestión educativa permite: “identificar a los directores (administradores o líderes) de las instituciones escolares como los responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo, apoyados siempre en su equipo” (García *et al.*, 2018, p. 208). Esto significa que los directores de las instituciones educativas adoptan un liderazgo centrado en el aspecto pedagógico,

antes que el aspecto meramente administrativo; por lo que sus acciones, a través de la gestión educativa, deben estar orientadas a elevar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

La realidad que se presenta en el contexto nacional, respecto a la comunicación interna y la gestión educativa, es preocupante; debido a que, en una buena parte de las instituciones educativas, la comunicación interna presenta serias limitaciones, expresadas estas en la falta de información oportuna entre los directivos y docentes de la institución educativa respecto a las decisiones adoptadas a nivel de directivos. Esta situación, se encuentra directamente relacionada con el tipo de gestión educativa que le imprimen los directivos de las instituciones educativas, puesto que las limitaciones mostradas en la comunicación interna se encuentran reflejadas en el tipo de gestión educativa, que linda con el autoritarismo que se expresa en algunas instituciones educativas.

La descripción de la situación problemática en las instituciones educativas del distrito de Pichari no es ajena a esa realidad; puesto que, en algunas instituciones educativas del nivel de Educación Primaria, se presentan limitaciones en la comunicación interna. Esta se puede observar cuando los directivos no hacen de conocimiento de los maestros de la institución el organigrama institucional que garantice la correcta función de cada uno de los integrantes; asimismo, se observa la poca recurrencia a los trabajos colaborativos, debido a que no promueven la transversalidad y colaboración entre los integrantes de la institución; de igual modo, se observa limitaciones en el clima laboral, debido a que los maestros no son escuchados por los directivos, situación que deja paso a los rumores, desconfianza y apatía entre los maestros. Por otro lado, se observa un flujo de comunicación deficiente, debido a la ausencia de canales de comunicación determinados. Esta situación descrita refleja la situación actual de la gestión educativa prevaleciente en las instituciones educativas, que permite afirmar la presencia de limitaciones de la gestión escolar, la cual se

encuentra orientada desde una vertiente burocrática y autoritaria, los que en perspectiva traerá serias dificultades en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del nivel de Educación Primaria.

De acuerdo a Charry (2018) lo precisado hasta aquí nos conduce a afirmar que:

La carencia de una gestión eficaz de la comunicación interna incrementa la posibilidad de fracaso. Cada acción comunica: desde hablar, saludar y reír hasta simplemente sentarse; todas las actividades humanas tienen un componente comunicativo. La visión global de la comunicación engloba la interacción social mediante mensajes. (p. 26)

La situación problemática descrita conduce a realizar la presente investigación, con la intención de determinar el estado real de la comunicación interna en todas las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Pichari. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se podrán tomar decisiones que contribuyan a mejorar la comunicación interna y la correspondiente gestión educativa, en el marco de la nueva orientación basada en el liderazgo pedagógico.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023?

- b) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023?
- c) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023?
- d) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Conocer el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Precisar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.
- b) Precisar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.
- c) Precisar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

- d) Precisar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

1.4 Justificación del estudio

La relevancia de la investigación radica en su propósito de establecer la relación entre las variables de comunicación interna y la gestión educativa. Esta se justifica en base a tres elementos que se precisan a continuación.

1.4.1 Justificación teórica

La investigación sobre la comunicación interna en el campo de la educación es poco frecuente; he ahí que, en las diversas instituciones educativas, exista un vacío teórico al respecto, el cual se ve reflejado en la gestión educativa que se imparte en las instituciones educativas. Precisamente, con el desarrollo de la presente investigación, se busca comprender que la comunicación interna: “conllevará a mejorar la calidad laboral, calidad educativa, manejando las herramientas, técnicas y procedimientos que incrementen la productividad y competitividad del entorno, es decir, la calidad del producto ofrecido y la calidad del trabajo ejercido por su capital humano” (Vivas y Saavedra, 2018, p. 3). Asimismo, facilitará la comprensión plena de la gestión educativa, que puede considerarse como: “La gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo” (Vidal *et al.*, 2018, p. 2).

1.4.2 Justificación práctica

Al realizar la investigación sobre la comunicación interna y la gestión educativa, se abre la posibilidad de conocer la relación que existe entre las variables en estudio, lo que permitirá determinar la mejora de cada una de estas variables en las instituciones educativas de nivel de Educación Primaria. La mejora de las variables en estudio, de

manera colateral, se verá reflejada en la mejora de los procesos de aprendizaje y el consecuente nivel del rendimiento académico de los estudiantes del nivel de Educación Primaria. De igual modo, posibilitará una mejora sustancial de la comunicación interna y de la gestión educativa.

1.4.3 Justificación metodológica

Desde el aspecto metodológico, con la realización de la presente investigación, se abre la posibilidad de validar instrumentos contextualizados que permitan medir las variables de comunicación interna y la gestión educativa. De igual modo, se tiene la posibilidad de generar referentes de investigación que sirvan como base para el desarrollo de futuras investigaciones que aspiren el fortalecimiento de la comunicación interna y una gestión pedagógica basada en las nuevas tendencias de gestión escolar que prioricen los aspectos pedagógicos en busca de los mejores logros académicos de los estudiantes.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Estévez y Moraleda (2022) desarrollaron su trabajo de investigación titulado *Análisis de la percepción docente sobre la gestión educativa del confinamiento por covid-19 en España*, realizado en la Universidad Camilo José Cela (UCJC), España. El diseño de este estudio se distingue por ser un enfoque cuantitativo-descriptivo sin grupo control, optando por un solo grupo experimental, debido a las limitaciones impuestas por la situación de aislamiento social. Para la creación del instrumento de recopilación de datos, se elaboró un cuestionario específico (*ad hoc*), compuesto por tres ítems, integrándose en un conjunto más amplio de 24 ítems. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la plataforma en línea Google Forms, en una muestra de 294 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. En relación con los resultados, se identificaron diferencias estadísticamente significativas, al analizar la satisfacción docente en relación con la gestión de la pandemia en los tres niveles examinados (nacional, comunidad autónoma y centro educativo). No se observan disparidades significativas según el género. Se evidenció que tanto las instituciones nacionales como las comunidades autónomas exhibieron niveles de satisfacción más bajos en comparación con la percepción de los docentes acerca de los centros educativos.

Chachipanta, León y Prieto (2022) desarrollaron una investigación denominada *La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa '11 de Octubre*, realizada en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y la Universidad Tecnológica ECOTEC en Ecuador. El trabajo adoptó un enfoque metodológico estructurado como un estudio descriptivo no experimental. Se emplearon los métodos inductivo-deductivo, histórico-lógico y análisis-síntesis, y se

aplicó en una muestra conformada por 35 docentes. En el ámbito empírico, se utilizaron métodos y técnicas que incluyeron entrevistas y encuestas. Entre las conclusiones más destacadas, se estableció una relación clara entre la gestión educativa y el liderazgo organizacional, subrayando la importancia de su aplicación en el sistema educativo para mejorar los procesos y generar un impacto positivo en la creación de un entorno organizativo que beneficie la labor de los docentes y directivos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Herrera (2021) desarrolló la investigación titulada *La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa 'Sagrado Corazón' de Arequipa, 2020*, que se llevó a cabo en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, relacional, no experimental y de corte transeccional. La población objeto de estudio consistió en 66 docentes que desempeñan sus funciones en la mencionada institución. Para evaluar la gestión educativa y el desempeño docente, se emplearon un test específico para la gestión educativa y otro para medir el desempeño docente. Los datos recopilados fueron sometidos a un análisis estadístico descriptivo e inferencial. Mediante la prueba de correlación de Spearman, se logró establecer una relación entre las variables estudiadas. Las conclusiones obtenidas indican la presencia de una moderada y significativa relación entre las variables gestión educativa y desempeño docente en las referidas instituciones educativas.

Bernuy (2022) presentó la tesis titulada *Gestión educativa y su influencia en la comunicación interna en la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018*, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. La investigación se encuentra concretada desde un diseño no experimental transversal; esta se concretó en una muestra de 47 maestros y 12 directores; la selección de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico para los 42

docentes y un muestreo censal para los 12 directivos; para la recopilación de datos, se empleó un cuestionario. En relación con los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que la gestión educativa ejerce una influencia significativa en la comunicación interna en la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, nivel secundario, Tacna, 2018. Esta afirmación se respalda en el análisis del Chi cuadrado, donde el valor de p es 0,00, siendo inferior al nivel de significancia establecido en 0,05.

Heredia (2016) realizó el trabajo de investigación denominado *Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 "Jorge Basadre" del C.P. Valillo, 2014*, investigación concretada en la Universidad Nacional de Cajamarca. Es un trabajo de investigación de enfoque cuantitativo, siendo concretado como tipo descriptivo y diseño correlacional, realizado en una muestra de 9 docentes, en el que se obtuvieron los datos mediante un cuestionario y una ficha de observación. Concluye en que se tiene una directa relación entre la comunicación interna y la gestión educativa.

Fernández (2016) presentó la tesis titulada *Relación de la comunicación interna y la gestión escolar en instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, UGEL 02, 2016*, realizada en la Universidad César Vallejo. Es de tipo básica, concretada en 118 docentes, desde un diseño no experimental correlacional, en el que se obtuvo la información mediante dos cuestionarios de encuesta. La conclusión a la que arribó es que la prueba Rho de Spearman demostró la presencia de una directa y moderada relación entre la gestión educativa y la comunicación interna.

Roncal (2018) presentó su tesis titulada *La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 "Pedro Pablo Atusparia", Nuevo Chimbote – 2016*, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Investigación tipificada como básica y diseño correlacional, realizada en una muestra de 64 maestros, en el que se recabó la información mediante cuestionarios relacionados con la variable

investigada. En ella, se concluye en que las variables gestión educativa y comunicación interna se relacionan de manera positiva.

Hurtado (2022) cristalizó la tesis titulada *Comunicación interna y gestión educativa en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL 02, Independencia, Lima, 2022*, trabajo realizado en la Universidad César Vallejo. Es una investigación realizada en una muestra de 67 docentes, en el que se recopiló la información mediante dos cuestionarios como instrumentos, en un tipo de investigación básica de diseño no experimental correlacional causal. La conclusión principal es que la comunicación interna influye en la gestión educativa, en el que se observa una dependencia de una variable respecto a la otra, donde la gestión educativa es explicada por la comunicación interna.

Ibarra (2018) desarrolló la investigación titulada *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundario de la RED 09 de Puente Piedra-Lima-2014*, investigación realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en una muestra de 75 docentes, desde una perspectiva de investigación básica y diseño correlacional, en el que se utilizó como instrumento dos cuestionarios. La conclusión principal es que la comunicación interna se encuentra directamente relacionada con la gestión administrativa, comprobada mediante la prueba estadística Chi cuadrado.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comunicación interna

El rol esencial de la institución escolar radica en transmitir códigos fundamentales para la comunicación, que incluyen no solo el lenguaje; sino también otros sistemas semióticos como la simbología del espacio, vestuario, presentación personal y el conjunto de actividades que organizan las interacciones sociales. Además,

la institución establece normas y reglas de conducta que desempeñan una función reguladora para fomentar la socialización, el intercambio, el equilibrio y la reciprocidad

Según Veliz (2020): “Para una comunicación efectiva, a parte de compartir la información, es necesaria interpretar el significado de la información” (p. 34).

En la misma tendencia, Bernuy (2022) precisa que: “La comunicación permite que las personas se unan para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación es la interacción entre personas, áreas, dependencias, entre otros, los entes organizacionales no pueden operativizar sus acciones sin no hay comunicación” (p. 25).

Los directores o miembros de una institución deben contar con habilidades comunicativas para garantizar la eficacia de los mensajes y lograr los propósitos establecidos. La comunicación implica la transmisión de información a alguien con quien se comparte. Es esencial que el receptor no solo reciba, sino también comprenda de manera apropiada la comunicación para que esta resulte efectiva.

La comunicación institucional, según Avejera (1988), se refiere a: “fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta” (p. 2).

Sobre la comunicación interna, agrega que es: “el conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados” (Avejera, 1987, p. 11).

La comunicación interna es definida por Claro *et al.* (2022): “como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de

comunicación, recursos humanos y *marketing*. La comunicación interna es considerada como un intercambio básico de información dentro de una organización” (p. 5).

Según Bernuy (2022): “La comunicación interna permite fortalecer la convivencia escolar, así como las relaciones interpersonales, lo que conllevaría a una buena comprensión, y de esta manera conseguir que la misión se cumpla, y que se alcance la visión escolar” (pp. 25-26).

La mejora de la calidad en los procesos comunicativos se logra mediante el fortalecimiento de la comunicación interna, lo cual agiliza la gestión organizacional y contribuye al mejor desempeño de los integrantes involucrados.

2.2.1.1 Tipos de comunicación

Según Rochetti y Somale (2020), los tipos de comunicación pueden ser sistematizados de la siguiente manera:

Unidireccional: se produce desde el emisor y no implica feedback del receptor.

Bidireccional: se produce cuando los papeles del emisor y el receptor se intercambian. Permite feedback constante.

Directa: la producción del mensaje por parte del emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor es simultánea y se produce mediante la relación interpersonal. Se caracteriza por la inmediatez temporal.

Mediatizada: Es el tipo de comunicación que requiere de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo.

Masiva: El mensaje puede ser enviado a un gran número de personas, pero con pocas probabilidades de intercambio entre el emisor y los receptores.

Escrita: Implica que el emisor redacte textos con el objetivo de transmitir un mensaje y que este pueda llegar a un número indeterminado de receptores.

Oral: Una comunicación es oral cuando se utiliza la voz para la trasmisión de

un mensaje entre un emisor y un receptor, estos pueden estar juntos o separados, mediados por un teléfono, videoconferencia, etc.

No verbal: es el proceso de comunicación en el que el emisor y receptor se manifiestan a través de indicios, gestos, expresiones, signos, vestimenta, sin la utilización de la palabra. (pp. 24-25)

2.2.1.2 Los actores en la comunicación interna

En un proceso de comunicación interna, se tiene la presencia de dos actores fundamentales a nivel de la institución educativa:

Los líderes. De acuerdo a Vivas y Saavedra (2018), los líderes cumplen un rol fundamental en la comunicación interna, debido a que son ellos quienes:

Sensibilizarán al personal, desarrollando el trabajo en equipo y estableciendo la confianza en cada uno de los niveles jerárquicos. A nivel educativo, parte del director o personal directivo quien debe ejercer el liderazgo y crear ese clima organizacional fundamental para el logro de metas. (p. 127)

Los empleados. Para Vivas y Saavedra (2018), a través de la comunicación interna: “su trabajo será reconocido porque la empresa direccionará como debe hacerlo, tomando las decisiones oportunas. En el campo educativo, estará conformado por los docentes y demás personal que hace vida en las instituciones educativas” (p.127).

El líder incentivará al equipo considerando los elementos comunicativos pertinentes:

La información. El feedback tiene como propósito orientar para el logro de objetivos preestablecidos, razón por la cual se debe puntualizar al empleado lo que debe hacer, cómo y por qué, de esta manera sentirá seguridad por lo que va a realizar.

La agenda diaria. Esta implica jerarquizar las tareas de acuerdo al grado de relevancia, indicando mediante mensajes precisos lo que se desea lograr.

Asignación de responsabilidades. Cada empleado tiene habilidades y destrezas para desarrollar un trabajo específico, razón por la cual debe ser orientado en los diferentes encuentros su responsabilidad.

Evaluación de desempeño. Permite corregir errores y acrecentar aciertos, de esta manera debe aplicarse el feedback y el acompañamiento de aula en el caso de los docentes. En este sentido, se puede decir que la estrategia en el proceso educativo debe ser siempre motivadora a fin de lograr las metas propuestas por la institución.

Delegar tareas. Se produce cuando la actividad laboral la ejecuta un compañero. La tarea de motivar al ser delega es muy efectiva, porque delimita la actividad a ejecutar, especificando cómo hacerlo a su vez, se plantea al colaborador que se espera de él. En este proceso de intercambio de opiniones se evidencia la comprensión de la que se va a ejecutar y los recursos con que cuenta para la misma.

Asertividad. Se entiende por el respeto a los pensamientos y creencias de otras personas, de allí que esta habilidad los empleados permite el respeto y la igualdad entre los seres humanos; porque, aunque la persona no esté de acuerdo con el planteamiento de su compañero, debe respetarlo. De esta manera, se transmite información entre los empleados y se motiva constantemente. (p. 129)

2.2.1.3 Barreras de la comunicación interna

El manejo de la comunicación interna es muy complejo, por lo mismo que este presenta diversas barreras en su concreción en las instituciones educativas. Los

estudiosos que mejor sistematizan estas barreras es Griffin *et al.* (2017), quienes consideran como barreras de la comunicación a los siguientes elementos:

Percepción selectiva. Se señala que las personas tienden a ignorar lo que no desean escuchar y a prestar atención solo a aquello que desean escuchar. En cuanto a las creencias individuales, la información se interpreta de manera selectiva según los intereses de cada persona. Esta tendencia actúa como una barrera que dificulta la comprensión precisa de la realidad.

Percepción errónea. Se sostiene que se produce una falta de comprensión cuando las personas no traducen o codifican de manera adecuada el mensaje destinado al receptor. Un ejemplo ilustrativo podría ser cuando un subordinado comete una falta significativa y el jefe inmediato lo reprende, pero lo realiza con un lenguaje corporal y un tono de voz suaves, lo que podría llevar al subordinado a no percibir la seriedad de su error.

Filtrado. Surge cuando se comunica una información que es incompleta o parcial en relación con el conjunto total de la información disponible, ya que esta puede retenerse, pasar desapercibida o distorsionarse. Asimismo, puede manifestarse cuando se manipula la información con el propósito de obtener una aceptación favorable.

Sobrecarga de información. Se argumenta que este fenómeno se manifiesta cuando la información es tan extensa o abrumadora que las personas no pueden procesarla en su totalidad. Por ende, se vuelve esencial aplicar un filtro a la información para hacerla más manejable y fácil de procesar.

Barreras organizacionales. Se sugiere que la comunicación en las organizaciones se ve obstaculizada debido a la presencia de numerosas áreas y niveles jerárquicos. Además, se destaca que los diversos niveles jerárquicos tienden a retener información variada.

Barreras culturales. Hay una diversidad de culturas, cada una con su propia manera de interpretar palabras y gestos que difiere de las demás.

Ruido. Se refiere a cualquier elemento que obstaculice, distorsione o altere de alguna

manera la información que el emisor intenta comunicar

2.2.1.4 Tipos de comunicación interna moderna

En la actualidad, la comunicación interna es concebida en su tipificación desde diversos puntos de vista. Sin embargo, los más usuales son los siguientes:

Comunicación formal

Conforme a la investigación de Arizcuren *et al.* (2008), la comunicación formal se caracteriza por ser planificada y estructurada dentro de la organización, pudiendo manifestarse en distintas modalidades como descendente, ascendente, horizontal y transversal.

Comunicación informal

Arizcuren *et al.* (2008) consideran que la comunicación informal se origina de manera espontánea entre los miembros de la organización y carece de regulaciones. Funciona como un instrumento que favorece la integración de los miembros, participando en la construcción de una identidad compartida. Asimismo, respalda la comunicación formal en situaciones de deficiencia o insuficiencia de esta última. Sin embargo, el inconveniente radica en que la comunicación informal puede dañar a la organización debido a la difusión de rumores infundados.

2.2.1.5 Canales de comunicación

Los canales de comunicación de acuerdo a Katz y Kahn (1995) y Veliz (2020) están constituidos por tres elementos: verbal y no verbal, escrita, y electrónica:

Comunicación verbal y no verbal. La desventaja del uso del canal oral es que, al momento de transmitir el mensaje, puede distorsionar el mensaje, lo que perjudicaría a la organización. Este tipo de comunicación va acompañado con la

no verbal, que refuerza a la oral, pero a la vez existe la posibilidad de generar confusión o perder la comprensión del mensaje.

Comunicación escrita. Exige a las personas a tener cuidado con lo que transmite, el mensaje debe ser claros y precisos. Además, es unidireccional, que por lo general no permite una retroalimentación con respecto al entendimiento del mensaje.

Comunicación electrónica. La ventaja de uso de medios tecnológicos es que permite llegar a más personas en el menor tiempo posible; por lo contrario, su desventaja es que dificulta la resolución de conflictos y no permite una comunicación de persona a persona. (p. 41)

2.2.1.6 Flujos de la comunicación

Los flujos de la comunicación son diversos, estos son utilizadas de acuerdo a las necesidades institucionales, los mismos que se exponen a continuación:

Comunicación descendente

Para Veliz (2020): “Los gerentes las usan para dirigir, cuando transmiten las metas u objetivos, tareas, funciones de cada uno de los subordinados, para informar políticas y procesos de la organización, para evaluar y coordinar los esfuerzos de los subordinados” (p. 42).

Adler y Elmhorst (2005) definen cinco categorías de comunicación descendente:

- a. Retroalimentación
- b. Adoctrinamiento
- c. Instrucciones de trabajo
- d. Lógica del trabajo
- e. Procedimientos y prácticas

Según Rochetti y Somale (2020), la comunicación descendente: “es la emanada de la alta dirección hacia los niveles inferiores. Proporciona información relacionada con

el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la institución. Además, enseña a los integrantes a reconocer e incorporar las metas de la escuela” (p. 26).

Comunicación ascendente

Corresponde a la comunicación que se dirige desde los subordinados hacia los superiores. Una de las ventajas asociadas es que brinda a los jefes información acerca de las ideas de sus subordinados, posibilitando la evaluación del estado del clima organizacional.

Al respecto, Rochetti y Somale (2020) indican que:

Va desde los niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos. La importancia de este tipo de comunicación es que proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización, e informa acerca de los movimientos cotidianos que les sirven para tomar decisiones. (p. 25)

El proceso de comunicación ascendente fomenta la participación de los empleados, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la relación organizacional.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal abarca la interacción y el intercambio de información entre integrantes de una organización que ocupan roles jerárquicos similares o equivalentes. Se caracteriza por su enfoque lateral, eludiendo la estructura vertical jerárquica. Su meta primordial es fomentar la colaboración, compartir información y coordinar actividades entre aquellos que comparten el mismo nivel jerárquico, impulsando un entorno laboral colaborativo y eficaz.

Para Adler y Elmhorst (2005), esta comunicación implica: “coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos, construir entendimiento” (p. 19).

Asimismo, Rochetti y Somale (2020) precisan que esta comunicación: “es la que fluye entre las diversas áreas, dentro de un mismo nivel jerárquico: entre directores de áreas, departamentos o servicios. Es el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados” (p. 25).

Los elementos esenciales de la comunicación horizontal influyen en el acceso, diálogo y la participación, ya que mantienen una relación cercana e interdependiente entre ellos. Además, este tipo de comunicación integra, impulsa y fomenta el contacto social informal, ya sea en la cafetería, en espacios sociales o en lugares que no están directamente vinculados a las responsabilidades laborales.

Comunicación diagonal

Es aquella que se establece entre los diversos niveles de la organización, motivado por la presencia de funciones compartidas. Esta comunicación se desarrolla entre departamentos y niveles distintos, facilitando la resolución de problemas, la conexión entre grupos, la transmisión de información y la supervisión de los diferentes niveles jerárquicos. Este proceso se logra gracias a la interacción comunicativa entre los empleados que ocupan diferentes niveles dentro de la estructura organizativa.

Según Rochetti y Somale (2020): “La comunicación diagonal incrementa el enlace interno, la participación y la producción de un lenguaje compartido en la totalidad de los integrantes, además de permitir los accesos a la información desde todos los niveles de la estructura jerárquica” (p. 26).

2.2.1.7 Objetivos de la comunicación interna

Del Pozo (1997) considera que los objetivos de la comunicación interna vienen a ser los siguientes:

Objetivos de comunicación interna en dirección ascendente

- ✓ Brindar a la plana directiva la retroalimentación necesaria para tomar decisiones respecto a los acontecimientos diarios que surgen en la entidad organizativa.
- ✓ Convertirse en una fuente principal de retroalimentación para la dirección, asegurando la evaluación de la eficacia de la comunicación descendente.
- ✓ Fomentar la participación y el compromiso de los empleados.
- ✓ Calmar las tensiones entre los miembros de la institución educativa al compartir información con los superiores.

Objetivos de comunicación interna en dirección descendente

- ✓ Incentivar que todos los miembros de la institución participen activamente en todos los programas
- ✓ Garantizar que todos los integrantes posean información y entendimiento de los principios, objetivos, misión y visión que la organización persigue.
- ✓ Fomentar y llevar a cabo una comunicación efectiva.
- ✓ Establecer confianza y credibilidad en los miembros de la institución.

Objetivos de comunicación interna en dirección horizontal

- ✓ Estimular la comunicación en las distintas áreas educativas.
- ✓ Promover el intercambio entre las diversas instancias de la institución.
- ✓ Fomentar que todos los integrantes participen en los proyectos escolares
- ✓ Mejorar el desarrollo organizacional.
- ✓ Consolidar la relación interna entre todos los miembros de la institución educativa.
- ✓ Optimizar la gestión de procesos

2.2.1.8 Importancia de la comunicación interna

Según Veliz (2020), la comunicación: “es muy relevante en cuanto a la motivación de los subordinados para el logro de los objetivos que se pretenden

conseguir. A partir de los resultados obtenidos, se pueden establecer prioridades, correcciones, lo que conlleva a tomar decisiones” (p. 35).

Desde otra perspectiva de Vivas y Saavedra (2018): “La participación de los empleados dentro de cualquier empresa, es fundamental que sea tomada en cuenta por parte de los niveles jerárquicos para gestionar los problemas adecuadamente” (p. 127).

La interacción en la comunicación se convierte en un desafío cuando no se gestionan adecuadamente los canales y los mensajes no se transmiten de manera apropiada. De hecho, la importancia de mantener una comunicación interna eficaz es tan significativa que algunas empresas han establecido espacios, plazos y procedimientos particulares para garantizar su aplicación continua.

Según Rochetti y Somale (2020), la comunicación interna es de carácter estratégico, que: “permite promover el compromiso de todo el personal para alcanzar los objetivos, busca evitar oposición y discrepancia en el quehacer cotidiano a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles jerárquicos” (p. 29). Promoviendo una comunicación transparente, todos los miembros del equipo obtienen comprensión de los objetivos y están habilitados para llevar a cabo sus responsabilidades con el fin de aumentar sus niveles de eficiencia.

En este entorno, la estrategia se puede entender como la planificación de cómo se alcanzarán los objetivos. Siempre implica una intencionalidad y metas claramente definidas. En otras palabras, la estrategia delinearé la ruta a seguir para lograr los objetivos, mientras que las tácticas serán los enfoques o caminos adoptados para llegar a la meta.

2.2.1.9 Dimensiones de la comunicación interna

Vivas y Saavedra (2018) consideran que las dimensiones de la comunicación interna son: “control, motivación, expresión emocional e información”, los cuales detallamos a continuación.

Controla. Es importante emplear la comunicación activa para facilitar la coordinación y supervisión de las responsabilidades de los empleados en la organización, con el objetivo de crear un entorno laboral y estratégico apropiado. Al respecto, Vivas y Saavedra (2018) precisan que:

En una empresa, la conducta de los empleados está regulada por las jerarquías, lo cual se refleja cuando se les pide a los empleados que informen sobre cualquier situación, siguiendo los protocolos establecidos; esta comunicación constituye una forma de control. Similarmente, en el ámbito educativo, cuando se solicita a cada profesor que presente su planificación educativa, se realiza un control con el fin de dar seguimiento a su desempeño académico. (p. 125)

Motiva. Esta dimensión es fundamental en la comunicación interna, permite establecer una relación de confianza. Al respecto, Vivas y Saavedra (2018) precisan que:

La motivación se guía a través de la comunicación, donde se aborda al empleado destacando su desempeño, señalando su fortaleza y debilidad, así como oportunidades de mejora para lograr un rendimiento satisfactorio alineado con los objetivos de la organización. En el ámbito educativo, la motivación surge cuando el líder educativo acompaña las actividades docentes, estimulando al profesor al ofrecer sugerencias para mejorar sus técnicas, herramientas y procesos, con el objetivo de lograr experiencias de aprendizaje significativas, vivenciales con los estudiantes, Asimismo, en el ámbito administrativo, al elogiar el desempeño de una secretaria y al mismo tiempo proporcionar sugerencias para mejorar su trabajo. (p.125).

Expresa emociones. Esta dimensión posibilita a los miembros de la institución expresar sus emociones, puesto que, para Vivas y Saavedra (2018):

A partir de la comunicación, las personas pueden inferir sus estados emocionales partiendo de los mismos se establecen las interacciones. A nivel educativo, se

evidencia, por ejemplo, con el docente si se siente frustrado, insatisfecho por sus pagos laborales su proceso de enseñanza estará supeditado a aplicar estrategias de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes, lo cual desvirtúa el real trabajo pedagógico. (p. 126)

Informa. Según Vivas y Saavedra (2018), la información es: “necesaria para que los empleados tomen decisiones ante situaciones particulares, de esta manera se consideran los aspectos relevantes para dar respuesta a dichas situaciones” (p. 126).

Cada una de estas responsabilidades es esencial, sin que ninguna predomine sobre la otra. Para asegurar una realización efectiva del trabajo, es crucial supervisar las acciones de los miembros, respaldado por una constante estimulación y motivación para mejorar su desempeño. Este aspecto está estrechamente vinculado al componente emocional, que afecta la toma de decisiones en el momento adecuado.

2.2.2 Gestión educativa

En la actualidad, la gestión educativa es un proceso integral que implica la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de los recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos de una institución educativa, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Para Chachipanta *et al.* (2022), la gestión educativa es considerada como:

Una parte intrínseca y fundamental en la organización de las instituciones educativas. Aunque la gestión, tradicionalmente, se ha ligado en un sentido estricto al ámbito empresarial, en los últimos años ha tomado mayor relevancia en todos los campos, y más aún en el ámbito educativo, siendo fundamental para la construcción y fortalecimientos de los proyectos educativos institucionales (PEI). (p. 306).

La gestión educativa, para Vidal *et al.* (2018):

Puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. (p. 2)

En líneas generales, la gestión educativa tiene que ver con conducir una institución educativa teniendo como requisitos la implementación de un plan, la solución de problemas; teniendo en cuenta objetivos específicos, anticipando recursos y estableciendo plazos, todo con el fin de lograr los objetivos institucionales. En pocas palabras, para Graffe (2002), la gestión educativa se puede describir como:

El proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, contando para ello con la participación de los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de brindar una educación de buena calidad; sustentada en la participación colaborativa de todos los integrantes, orientados hacia el logro de los objetivos institucionales. (p. 12)

En este proceso, los directivos de las instituciones educativas deben hacer uso de un conjunto medios y materiales que les permita hacer un buen diagnóstico institucional y tomar las medidas pertinentes que les permita establecer una planificación con la finalidad de lograr la mejora de los diversos aspectos institucionales: administrativos y pedagógicos.

Asimismo, Flores-Flores (2021) precisa que la gestión educativa es:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia a la educación. La gestión educativa requiere de la participación e impulso de un liderazgo académico, este concepto y su aplicación eficaz

permite transitar exitosamente por los procesos de cambio y repercute en la mejora de la gestión de las organizaciones. (p. 8)

La gestión educativa se caracteriza por presentar una visión amplia de una institución educativa con la finalidad de lograr las metas institucionales. Es decir, son acciones concretas e integradas para el logro de los objetivos en un plazo determinado.

Enfoques teóricos

Los enfoques teóricos en las que se sustenta y desarrolla la gestión pedagógica son muy amplios y diversos. En este acápite, se presentan las más importantes en el campo de la gestión educativa, sustentada en Bernuy (2022), siendo estos los siguientes:

a. Enfoque normativo

Comprende el: “uso de las técnicas administrativas de proyección hacia el futuro. Se trata entonces de un modelo racionalista, altamente abstracto, bastante lejano de la dinámica de la sociedad real” (Bernuy, 2022, p. 14). Este enfoque no tenía en cuenta los cambios sociales y tiende a ser muy normativo y racional, ajustándose de manera eficiente a una cultura caracterizada por la normatividad y la verticalidad propia del sistema educativo tradicional.

b. Enfoque prospectivo

Esta teoría permite: “explicar que en el futuro es crucial la construcción de escenarios, que es anticiparse al futuro, a partir del presente, pero se piensa en varios escenarios como alternativas que podrían suceder, en vista de la incertidumbre de lo por venir” (Bernuy, 2022, p. 14).

En este punto, emerge un futuro diverso e incierto, lo que subraya la importancia de contemplar escenarios alternativos en la planificación educativa. Por lo tanto,

mediante el método prospectivo, se lleva a cabo una planificación, que conserva el enfoque racionalista basándose en la proyección de lo que podría acontecer.

c. Enfoque estratégico

Este enfoque: “concibe la posibilidad de un escenario futuro deseado (al cual se quiere llegar); por lo tanto, es primordial que se dote de un modelo de gestión de normas que permita conseguir esa situación que se desea y que establezca una correcta relación entre la organización y el entorno” (Bernuy, 2022, p. 14).

La gestión estratégica involucra la capacidad para coordinar eficazmente los recursos de una organización, con el propósito de alcanzar la situación deseada en el futuro, empleando diversas estrategias, teniendo en cuenta las demandas y características del contexto.

d. Enfoque estratégico-situacional

Esta teoría: “Se desarrolla con la finalidad de conseguir la viabilidad política de las propuestas y decisiones. Este enfoque surge como resultado de la introducción de la dimensión situacional a la planificación estratégica” (Bernuy, 2022, p. 14).

El enfoque estratégico situacional, a diferencia del enfoque estratégico convencional, analiza las posibilidades institucionales, organizativas, económicas y técnicas en el marco de la gestión. Asimismo, toma en consideración la interacción de los actores presentes en cada situación y su capacidad para actuar en ese contexto.

e. Enfoque de calidad total

De acuerdo a este enfoque: “Los principios de pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir de manera estratégica de la visión de la calidad al interior de la organización” (Bernuy, 2022, p. 14).

Sus elementos fundamentales incluyen, en primer lugar, en la identificación de los usuarios y sus requerimientos, así como la creación de normativas y estándares de

excelencia. Además, se desarrollan procedimientos orientados a garantizar la calidad y se persigue la mejora continua de las distintas etapas del proceso, centrándose en la reducción de los márgenes de error que pueden aumentar los costos asociados a dichos procesos.

f. Enfoque de reingeniería

“Este enfoque identifica tres aspectos, como: Las mejoras en el ente organizacional, que no son suficientes; es necesario realizar un cambio cualitativo” (Bernuy, 2022, p. 14). Del mismo modo, los usuarios que se benefician de la adaptabilidad del sistema a sus necesidades adquieren una considerable influencia, poder y expectativas elevadas con respecto a la calidad de la educación que anhelan.

g. Enfoque comunicacional

“Este enfoque resulta ser un aporte interesante de las ciencias del lenguaje a la gestión educativa, debido a que posibilita que se concrete los compromisos interinstitucionales, haciendo uso correcto del lenguaje” (Bernuy, 2022, p. 14).

De esta manera, las herramientas de gestión comunicativa se refieren al control de las habilidades de comunicación delineadas en las expresiones verbales; es decir, la supervisión de las afirmaciones, las declaraciones, las solicitudes, las ofertas y las promesas.

Dimensiones de la gestión educativa

Vereau y Cojal (2005) consideran que la gestión educativa implica la administración eficiente de diversos recursos para impulsar tanto la gestión institucional como la gestión pedagógica. En este proceso, se emplean de manera dinámica los elementos organizativos de la escuela con el objetivo de ofrecer un servicio educativo de calidad. En el presente trabajo investigativo, se considera como dimensiones a los aspectos determinados por la UNESCO (2011), los cuales incluyen los siguientes componentes:

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica comprende el conjunto de acciones y procesos realizados en el ámbito educativo para planificar, organizar, coordinar y evaluar las prácticas y recursos pedagógicos. Implica la toma de decisiones dirigidas a mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y promover un entorno educativo efectivo y enriquecedor. Esta gestión aborda aspectos como el diseño curricular, la elección de metodologías de enseñanza, la evaluación del rendimiento estudiantil y la formación continua del personal docente, entre otros.

De acuerdo a la UNESCO (2011): “se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (p. 36). Esta dimensión abarca diversos estamentos pedagógicos como la formación y actualización de los maestros con la finalidad de fortalecer sus competencias profesionales, la relación con los estudiantes,

Por lo tanto, el sistema de evaluación constituye la herramienta educativa esencial diseñada para recopilar información relevante sobre el progreso y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas, el manejo de los enfoques pedagógicos, el uso de programas y planes, estrategias didácticas, el tratamiento curricular, el sistema de evaluación, los estilos de enseñanza, el manejo del proyecto educativo institucional, entre otros.

Gestión institucional

La presente dimensión permite establecer la manera en que se encuentra organizada la comunidad educativa de una determinada institución, con la finalidad de orientar la buena marcha institucional.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. “Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones

referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.” (UNESCO, 2011, p. 35). En este rubro, se consideran aquellos elementos que corresponden a la estructura orgánica formal de la institución, que se encuentra presente en el organigrama, el uso del tiempo, la división de trabajos, los espacios, la distribución de tareas, entre otros. Por otro lado, la estructura informal que “Agrupa los vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución. Se considera la cultura organizacional” (Bernuy, 2022, p. 14); es decir, se encuentra relacionada con las ceremonias y ritos institucionales, las prácticas cotidianas, las formas de interrelación, los estilos y vínculos internos.

Por otro lado, la dimensión institucional es de mucha importancia a nivel institucional, debido a que permite valorar y promover el desarrollo de las capacidades y habilidades, tanto individuales como grupales, con la finalidad de lograr que la institución educativa logre su desarrollo y se conduzca de manera flexible, competente y autónoma, posibilitándole realizar transformaciones y adaptaciones acorde a los cambios y exigencias del contexto social (UNESCO, 2011).

Lo anterior permite sostener que la institución educativa debe establecer con claridad la política institucional, que tiene como punto de partida la visión y los principios que orientan a la institución, que se refleja en la manera de conducir la gestión escolar, expresadas estas en la marcha del consejo consultivo, la participación en la toma de decisiones, las responsabilidades que asumen y quienes la conforman.

Gestión administrativa

Para la UNESCO (2011), en esta dimensión “se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa” (p. 36). Este proceso se conduce en el marco de

la supervisión de las funciones y el cumplimiento de las normas institucionales con el único interés de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión administrativa se concreta en las instituciones educativas buscando la conciliación de los intereses institucionales e individuales, de tal manera que permita una adecuada toma de decisiones orientadas a la buena conducción de las instituciones educativas a fin de lograr los objetivos trazados como institución.

Lo anterior permite precisar que esta dimensión está orientada a conducir el manejo contable financiero, la elaboración de presupuestos, la organización documentaria, la conservación y el mantenimiento de bienes e inmuebles, la evaluación del desempeño laboral, la designación de funciones; es decir, tiene por función velar por la administración del personal, respecto al aspecto laboral.

Gestión comunitaria

La gestión comunitaria, de acuerdo a la UNESCO (2011): “hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (p. 37). Para Quispe *et al.* (2024): “En esta dimensión se hace alusión a la manera en que la institución educativa establece relación con la comunidad en el que se encuentra ubicada, comprendiendo y conociendo sus necesidades, condiciones y demandas” (p. 5).

Desde la perspectiva expuesta, la gestión comunitaria hace alusión a la interrelación que establece la institución educativa con las instituciones sociales, organización de la comunidad, eclesiales, organizaciones civiles, padres de familia, municipales, entre otros. Esta participación debe estar sujeta a los objetivos institucionales, de tal manera que se constituya en una alianza estratégica orientada a

la mejora de los procesos educativos y que estas devengan en la mejora de la calidad educativa.

2.3 Bases conceptuales

La comunicación. Es un proceso que favorece la conexión entre individuos, permitiéndoles compartir tanto emociones como conocimientos. La comunicación implica la interacción entre personas, áreas, dependencias y otros elementos; las organizaciones no pueden realizar sus operaciones de manera eficiente si no cuentan con una comunicación efectiva.

La comunicación interna. Se entiende como una función integradora que tiene como propósito la difusión de información, y forma parte de la gestión en áreas como comunicación, recursos humanos y marketing. La comunicación interna se percibe como el intercambio esencial de información dentro de una organización.

La gestión educativa. Está vinculada a la dirección de una institución educativa, requiriendo la elaboración de un plan para abordar y resolver un problema. Esto implica la consideración de objetivos bien definidos, la previsión de recursos, la determinación del tiempo necesario, todo con el fin de lograr los objetivos institucionales.

III. METODOLOGÍA

3.1 Formulación de Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La comunicación interna y la gestión educativa presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023.

3.1.2 Hipótesis específicas:

- a) La comunicación interna y la gestión pedagógica presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.
- b) La comunicación interna y la gestión institucional presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.
- c) La comunicación interna y la gestión administrativa presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.
- d) La comunicación interna y la gestión comunitaria presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

3.2 Variables

V1: Comunicación interna

V2: Gestión educativa

3.3 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
V1: Comunicación interna	Bernuy (2022) considera que: "La comunicación interna permite fortalecer la convivencia escolar, así como las relaciones interpersonales, lo que conllevaría a una buena comprensión, y de esta manera conseguir que la misión se cumpla, y que se alcance la visión escolar" (p. 26).	Se elaborará un cuestionario sobre comunicación interna constituido por 20 ítems, teniendo como base las dimensiones establecidas	Controla	Definición de metas concretas Definición de metas concretas Descripción de puestos y funciones Retroalimentación	Muy bajo Bajo Regular Alto Muy alto
			Motiva	Reforzamiento de la conducta deseada Cumplimiento con las políticas de la IE	
			Expresa emociones	Manifiesto de sentimientos Realización de las necesidades sociales	
			informa	Toma de decisiones Transmisión de datos	
V2. Gestión educativa	La gestión educativa. "puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo" (Vidal <i>et al.</i> , 2018, p. 2).	Se creó un conjunto de preguntas sobre la gestión educativa, compuesto por 20 ítems, siguiendo las dimensiones previamente definidas.	Pedagógica	Desarrollo de prácticas pedagógicas Planificación, evaluación	Ordinal: Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutro De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Institucional	Formas cómo se organiza la institución Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	
			Administrativa	Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones Manejo de recursos económicos, materiales, humanos	
			Comunitaria	Relación con padres y madres de familia Relaciones de la escuela con el entorno.	

3.4 Tipo y nivel de estudio

La categoría de investigación a la que corresponde es de tipo básico. Al respecto, Escudero y Cortez (2018) precisan que: “La investigación básica está orientada a descubrir las leyes o principios básicos, así como en profundizar los conceptos de una ciencia, considerándola como el punto de apoyo inicial para el estudio de los fenómenos o hechos” (p. 19).

Además, el nivel al que se adscribe el trabajo de investigación es correlacional; en este sentido. Cancela *et al.* (2010) precisan que: “los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación” (p. 109).

3.5 Método

La investigación se llevó a cabo utilizando los siguientes métodos:

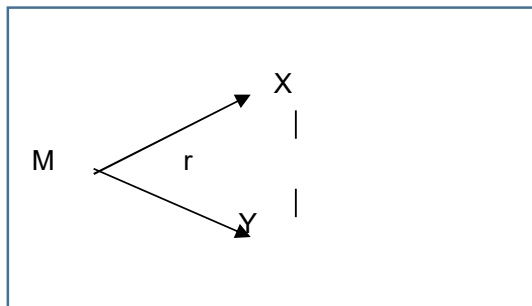
Método hipotético-deductivo. “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teoría” (Bernal, 2016, p. 71).

Método inductivo-deductivo. De acuerdo a Martínez (2004):

Las ciencias se inician con observaciones individuales, a partir de las cuales se plantean generalizaciones cuyo contenido rebasa los hechos observados en un principio. Las generalizaciones permiten hacer predicciones cuya confirmación refuerza y cuyo fracaso debilita tales predicciones, y puede obligar a modificarlas o hasta rechazarlas. (p. 4)

3.6 Diseño de investigación

La investigación se enmarca en un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Según la clasificación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018): “estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto” (p. 178). Se muestra el siguiente esquema:



Donde

- M : Muestra
- O : Observaciones
- x, y : datos en las variables
- r : Posible correlación

3.7 Población, muestra y muestreo

3.7.1 Población

Davidovics y Mayol (2004) proporcionan la definición de la población:

Como el conjunto de datos de una variable de estudio correspondiente a los N integrantes del Universo. Así, podemos hablar de la población de edades del Universo. De este modo, un mismo Universo puede contener un gran número de poblaciones de estudio (edades, estatura, ingresos, años de estudio, sexo, nivel socio-económico, etc.). (p. 10)

Dentro del contexto de la investigación, la población está constituida por 110 docentes que trabajan en el nivel de Educación Primaria en el distrito de Pichari. La cual se muestra en la siguiente tabla:

Instituciones educativas y número de docentes de la población

n.º	Institución Educativa	n.º docentes
1	Institución Educativa n.º 38824, de Tarancato, Pichari	2
2	Institución Educativa n.º 38632, Simón Bolívar, de Omayá, Pichari	3
3	Institución Educativa n.º 501345, de Catarata, Pichari	8
4	Institución Educativa n.º 38990-A, Maravilla, Pichari	14
5	Institución Educativa n.º 38838-CAP PAP José Abelardo Quiñones Gonzales, de Ccatunrumi, Pichari	14
6	Institución Educativa n.º 38392, José María Arguedas Altamirano, de Pichari Colonos, Pichari	15
7	Institución Educativa Parque Industrial, Pichari	14
8	Institución Educativa La Victoria, Pichari	22
9	Institución Educativa n.º 38755, de Natividad, Pichari	13
10	Institución Educativa n.º 1369, Isaac Newton, Pichari	2
Total		107

3.7.2 Muestra

Hernández y Mendoza (2018) consideran que la muestra: “es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196). En la investigación, la muestra está conformada por 101 docentes de nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari:

Instituciones educativas y número de docentes de la muestra

n.º	Institución Educativa	n.º docentes
1	Institución Educativa n.º 38824, de Tarancato, Pichari	2
2	Institución Educativa n.º 38632, Simón Bolívar, de Omayá, Pichari	3
3	Institución Educativa n.º 501345, de Catarata, Pichari	8
4	Institución Educativa n.º 38990-A, Maravilla, Pichari	13
5	Institución Educativa n.º 38838-CAP, PAP José Abelardo Quiñones Gonzales, de Ccatunrumi, Pichari	13
6	Institución Educativa n.º 38392, José María Arguedas Altamirano, de Pichari Colonos, Pichari	14
7	Institución Educativa Parque Industrial, Pichari	12
8	Institución Educativa La Victoria, Pichari	22
9	Institución Educativa n.º 38755, de Natividad, Pichari	12
10	Institución Educativa n.º 1369, Isaac Newton, Pichari	2
Total		101

Técnica muestral. Al tener en cuenta la cantidad de docentes en la población, se determinó el uso de la técnica muestral no probabilística e intencional, debido a que es un número relativamente pequeño, por lo que se consideró posible realizar la recopilación de la información en todos los maestros del nivel de educación primaria.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recopilar la información, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

3.8.1 Técnica

En el desarrollo de esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, siguiendo la explicación proporcionada por Bernal (2016): “se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (p. 245).

3.8.2 Instrumento

Para la ejecución de la investigación, se utilizó como instrumento el cuestionario. Este: “contienen un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones sobre hechos o fenómenos estudiados en determinadas poblaciones o en un subconjunto de ellas” (Quispe, 2012, p. 97).

3.9 Validación y confiabilidad del instrumento

3.9.1 Validación del instrumento

Los instrumentos, para la recopilación de la información, en la investigación cuantitativa, requieren ser sometidos a un proceso de validez de contenido; para ese fin, se recurrió a tres maestros con pericia en el tema materia de investigación. Estos profesionales, una vez cumplido con el procedimiento, emitieron su dictamen con la correspondiente valoración:

Resultado de validez de contenido de instrumentos

n.º	Validadores	Grado académico	CCI	CGE
1	Zenaida Álvarez Misme	Magíster	88	90
2	Irma Castro Mamani	Magister	92	92
3	Yumi Comperito Castro	Magíster	90	90
	Promedio		90	91

Los cuestionarios referidos a la comunicación interna (CCI) y el cuestionario sobre gestión educativa (CGE), desde la óptica de los expertos, presentan una buena validez de contenido, con un valor de 90 % (CCI) y 91 % (CGE), respectivamente.

3.9.2 Confiabilidad de instrumento

Culminado el proceso de validez de contenido, los instrumentos fueron sometidos inmediatamente a un proceso de confiabilidad; para ello, se aplicó a manera de piloto a un grupo ajeno a la muestra conformada por 15 maestros. Estos resultados fueron procesados mediante la prueba Alpha de Cronbach, siendo los valores obtenidos los siguientes:

Resultados de confiabilidad de los instrumentos

n.º	Instrumento	Muestra	n.º de ítems	Valor de Alpha Cronbach
1	CCI	15	19	0,985
2	CGE	15	30	0,712

El valor de la prueba de Alpha de Cronbach presenta un resultado equivalente a 0,985 en el cuestionario sobre comunicación interna (CCI), lo cual representa un valor de muy buena confiabilidad. Asimismo, presenta un valor de 0,712 de confiabilidad en el cuestionario sobre gestión educativa, que muestra una buena confiabilidad.

3.10 Técnicas de procesamiento de datos

Una vez recopilados los datos y sometidos estos al proceso de tabulación, fueron procesados a través del paquete estadístico SPSS, versión 25, siguiendo los siguientes lineamientos:

- Se procesó la información a nivel descriptivo, a través de la tabla de contingencia, con la finalidad de establecer relación entre las variables.
- Teniendo en cuenta los objetivos establecidos, se presentan las tablas de contingencia, en las que se muestran los datos porcentuales de cada una de las dimensiones.
- Se desarrolló la prueba de normalidad a través de la prueba Kolmogorv-Smirnov, que permitió determinar la ausencia de normalidad en los datos.
- Teniendo en cuenta los resultados de la prueba de normalidad, se asumió el uso de la prueba estadística Rho de Spearman, para hallar la prueba de hipótesis, tanto general como específicas.

3.11 Aspectos éticos

La investigación científica, sea la disciplina en la que se aplica, requiere el respeto irrestricto de los aspectos éticos. Para ello, se solicitó la respectiva autorización a las direcciones de las instituciones educativas, con la finalidad de recopilar la información. Asimismo, los cuestionarios utilizados fueron anónimos, por lo que se garantizó la confidencialidad de la información de los participantes en la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados descriptivos

Tabla 1

Comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas

		Gestión educativa			Total	
		Deficiente	Regular	Buena		
Comunicación Interna	Deficiente	Recuento	17	7	0	24
		% del total	16,8 %	6,9 %	0,0 %	23,8 %
	Regular	Recuento	0	33	8	41
		% del total	0,0 %	32,7 %	7,9 %	40,6 %
	Buena	Recuento	0	5	31	36
		% del total	0,0 %	5,0 %	30,7 %	35,6 %
Total	Recuento	17	45	39	101	
	% del total	16,8 %	44,6 %	38,6 %	100,0 %	

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

Al analizar los resultados obtenidos con la encuesta, se tiene que el 40,6 % de los docentes considera como regular la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. En ese sentido, en el análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión educativa se tiene que el 44,6 % de los maestros lo considera como regular. Este resultado sugiere que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión educativa mejora en las instituciones educativas.

Tabla 2

Comunicación interna y gestión pedagógica en las instituciones educativas

		Pedagógica			Total	
		Deficiente	Regular	Buena		
Comunicación Interna	Deficiente	Recuento	15	9	0	24
		% del total	14,9 %	8,9 %	0,0 %	23,8 %
	Regular	Recuento	0	33	8	41
		% del total	0,0 %	32,7 %	7,9 %	40,6 %

	Buena	Recuento	1	4	31	36
		% del total	1,0 %	4,0 %	30,7 %	35,6 %
Total		Recuento	16	46	39	101
		% del total	15,8 %	45,5 %	38,6 %	100,0 %

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

En la tabla, se observa los resultados obtenidos con la encuesta. En ella, se tiene que el 40,6 % de los docentes consideran como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. De igual modo, respecto al análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión pedagógica, el 45,5 % de los maestros lo considera como regular. Los resultados hallados sugieren que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión pedagógica mejora en las instituciones educativas.

Tabla 3

Comunicación interna y gestión institucional en las instituciones educativas

		Gestión Institucional			Total	
		Deficiente	Regular	Buena		
Comunicación Interna	Deficiente	Recuento	9	15	0	24
		% del total	8,9 %	14,9 %	0,0 %	23,8 %
	Regular	Recuento	0	32	9	41
		% del total	0,0 %	31,7 %	8,9 %	40,6 %
	Buena	Recuento	0	2	34	36
		% del total	0,0 %	2,0 %	33,7 %	35,6 %
Total		Recuento	9	49	43	101
		% del total	8,9 %	48,5 %	42,6 %	100,0 %

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

Al observar los resultados obtenidos con la encuesta, se tiene que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. Por otro parte, respecto al análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión institucional, el 48,5 % de los maestros lo considera como regular. Los valores obtenidos sugieren que, a medida que la

comunicación interna mejore, la gestión institucional mejora en las instituciones educativas.

Tabla 4

Comunicación interna y gestión administrativa en instituciones educativas

		Administrativa			Total	
		Deficiente	Regular	Buena		
Comunicación	Deficiente	Recuento	7	15	2	24
		% del total	6,9 %	14,9 %	2,0 %	23,8 %
	Regular	Recuento	0	31	10	41
		% del total	0,0 %	30,7 %	9,9 %	40,6 %
	Buena	Recuento	0	4	32	36
		% del total	0,0 %	4,0 %	31,7 %	35,6 %
Total	Recuento	7	50	44	101	
	% del total	6,9 %	49,5 %	43,6 %	100,0 %	

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta, se tiene que el 40,6 % de los docentes considera como regular la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. En ese sentido, respecto al análisis de los resultados correspondientes a la variable gestión administrativa, el 49,5 % de los maestros lo considera como regular. Este resultado sugiere que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión administrativa mejora en las instituciones educativas.

Tabla 5

Comunicación interna y gestión comunitaria en instituciones educativas

		Gestión Comunitaria			Total	
		Deficiente	Regular	Buena		
Comunicación interna	Deficiente	Recuento	19	3	2	24
		% del total	18,8 %	3,0 %	2,0 %	23,8 %
	Regular	Recuento	0	34	7	41

	% del total	0,0 %	33,7 %	6,9 %	40,6 %
Buena	Recuento	0	6	30	36
	% del total	0,0 %	5,9 %	29,7 %	35,6 %
Total	Recuento	19	43	39	101
	% del total	18,8 %	42,6 %	38,6 %	100,0 %

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

En la tabla, se observa los resultados obtenidos en la encuesta. En ella, se tiene que el 40,6 % de los docentes considera como regular la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. De igual modo, respecto al análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión comunitaria, el 42,6 % de los maestros lo considera como regular. Los resultados hallados sugieren que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión comunitaria mejora en las instituciones educativas.

4.2 Resultados inferenciales

4.2.1 Prueba de normalidad

Tabla 6

Resultados de la prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación	,232	101	,000
Gestión	,249	101	,000

Nota: Datos obtenidos mediante cuestionarios

El resultado de la prueba Kolmogorov-Smirnov presenta un valor de “p” (sig.) equivalente a 0,00 en las variables comunicación interna y gestión educativa, valores que evidencian la ausencia de una distribución normal en los datos; por lo que se determina el uso de la prueba Rho de Spearman para la correspondiente prueba de hipótesis.

4.2.2 Prueba de hipótesis general

Tabla 7*Relación entre comunicación interna y gestión educativa.*

	Rho Spearman	Gestión educativa
Comunicación interna	Coeficiente correlación	0.519
	Sig.	0.000
	n	101

Ho: La comunicación interna y la gestión educativa no presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023

H1: La comunicación interna y la gestión educativa presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari-2023

El coeficiente de correlación ($r = 0,519$) evidencia una moderada y directa relación entre la comunicación interna y gestión educativa. Este nivel de correlación sugiere que, en la medida que mejore la comunicación interna, tiende a mejorar la gestión educativa. Por otro lado, el valor “p” hallado es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que la asumida de 0,05. Este resultado indica que se rechaza la Ho y acepta la H1, que permite concluir en que la relación entre comunicación interna y gestión educativa es estadísticamente significativa.

4.2.3 Prueba de primera hipótesis específica

Tabla 8*Relación entre comunicación interna y gestión pedagógica.*

	Rho Spearman	Gestión pedagógica
Comunicación interna	Coeficiente correlación	0.511
	Sig.	0.000

n	101
---	-----

Ho: La comunicación interna y la gestión pedagógica no presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

H1: La comunicación interna y la gestión pedagógica presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

El análisis del coeficiente de correlación ($r = 0,511$) evidencia una moderada y directa relación entre la comunicación interna y gestión pedagógica. Este nivel de correlación sugiere que, en la medida en que mejore la comunicación interna, tiende a mejorar la gestión pedagógica. Por otro lado, el valor “p” hallado es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que al asumido de 0,05. Este resultado indica que se rechaza la Ho y acepta la H1, que permite concluir en que la relación entre comunicación interna y gestión pedagógica es estadísticamente significativa.

4.2.4 Prueba de segunda hipótesis específica

Tabla 9

Relación entre comunicación interna y gestión institucional.

	Rho Spearman	Gestión institucional
Comunicación interna	Coeficiente correlación	0.509
	Sig.	0.000
	n	101

Ho: La comunicación interna y la gestión institucional no presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

H1: La comunicación interna y la gestión institucional presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

Al analizar el coeficiente de correlación ($r = 0,509$), se evidencia una moderada y directa relación entre la comunicación interna y gestión institucional. Este nivel de correlación sugiere que, en la medida en que mejore la comunicación interna, tiende a mejorar la gestión institucional. Por otro lado, el valor “p” hallada es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05. Este resultado indica que se rechaza la Ho y acepta la H1, que permite concluir en que la relación entre comunicación interna y la gestión institucional es estadísticamente significativa.

4.2.5 Prueba de tercera hipótesis específica

Tabla 10

Relación entre comunicación interna y gestión administrativa.

	Rho Spearman	Gestión administrativa
Comunicación interna	Coeficiente correlación	0.493
	Sig.	0.000
	n	101

Ho: La comunicación interna y la gestión administrativa no presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

H1: La comunicación interna y la gestión administrativa presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

El análisis del coeficiente de correlación ($r = 0,493$) evidencia una moderada y directa relación entre la comunicación interna y gestión administrativa. Este nivel de correlación sugiere que, en la medida en que mejore la comunicación interna, tiende a mejorar la gestión administrativa. Por otro lado, el valor “p” hallado es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05. Este resultado indica que se rechaza la Ho y acepta la H1, que permite concluir en que la relación entre comunicación interna y gestión administrativa es estadísticamente significativa.

4.2.6 Prueba de cuarta hipótesis específica

Tabla 11

Relación entre comunicación interna y gestión comunitaria.

	Rho Spearman	Gestión comunitaria
Comunicación interna	Coeficiente correlación	0.477
	Sig.	0.000
	n	101

Ho: La comunicación interna y la gestión comunitaria no presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

H1: La comunicación interna y la gestión comunitaria presentan un nivel de relación significativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari.

Al analizar el coeficiente de correlación ($r = 0,477$), se evidencia una moderada y directa relación entre la comunicación interna y gestión comunitaria. Este nivel de correlación sugiere que, en la medida en que mejore la comunicación interna, tiende a mejorar la gestión comunitaria. Por otro lado, el valor "p" hallado es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05. Este resultado indica que se rechaza la Ho y acepta la H1, que permite concluir en que la relación entre comunicación interna y gestión comunitaria es estadísticamente significativa.

4.3 Discusión de resultados

En el contexto actual, la gestión de la comunicación en las instituciones educativas debe estar acorde al mundo globalizado, que se caracteriza por ser competitivo y cambiante con un nivel de comunicación interna interactiva y sistémica, capaz de escuchar a sus docentes con la finalidad de mostrar horizontalidad, igualdad; percepciones que incentiven la comunicación y entablen relaciones francas y sinceras. En ese sentido, es de mucha importancia que la comunicación oficial sea la primera en ser recibida por los maestros, de tal modo que minimice el impacto, los rumores y la comunicación informal. Al respecto, Charry (2018) precisa que la comunicación interna debe ser conducida de manera intencional, lo que implica que esta debe ser generada con una adecuada planificación. Es decir, se deben establecer metas y resultados concretos y claros. La comunicación interna debe ser comprendida como un eje transversal en la institución educativa, por lo que es necesario que esta sea incluida

como parte de la política institucional y no reducirla a un elemento puramente instrumental. La comunicación interna es el sistema nervioso central, es el alma de la institución educativa.

Por otro lado, en relación a la gestión educativa. Díaz y Delgado (2014) afirman que es un proceso sistémico que orienta las actividades administrativas y pedagógicas en las instituciones educativas, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus integrantes, sus proyectos y sus propuestas educativas; por lo que se ejecutan a través de planes, proyectos y programas que faciliten la optimización de los recursos a través de acciones participativas, buscando el beneficio de la comunidad educativa.

En ese sentido, a través de la presente investigación, se buscó conocer la relación existente entre las variables investigadas; los resultados permiten observar que existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari. Al analizar los resultados descriptivos presentados en la tabla 1, se evidencia estos resultados, puesto que se muestra que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. Asimismo, el análisis de los resultados correspondientes a la variable gestión educativa muestra que el 44,6 % de los maestros considera como regular esta gestión. Este resultado sugiere que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión educativa mejora en las instituciones educativas. Este resultado se ve respaldado con la investigación realizada por Heredia (2016), quien concluye en que la comunicación interna se relaciona de manera directa con la gestión educativa en la institución educativa investigada.

Por otro lado, el tratamiento estadístico de la primera hipótesis específica lleva a concluir en que existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari. Este resultado es confirmado en la tabla

2, en que se observa que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. De igual modo, el análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión pedagógica, el 45,5 % de los maestros lo considera como regular. Los resultados hallados sugieren que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión pedagógica mejora en las instituciones educativas. Resultados coincidentes con la investigación realizada por Roncal (2018), quien concluye en que la comunicación interna se relaciona de manera baja y directa con la gestión educativa.

En la misma dirección, los resultados de la segunda hipótesis específica concluyen en que existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, que se ve confirmada con los valores expuestos a nivel descriptivo en la tabla 3, en que se muestra que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. Por otro parte, respecto al análisis de los resultados correspondientes a la variable gestión institucional, el 48,5 % de los maestros lo considera como regular. Los valores obtenidos sugieren que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión institucional mejora en las instituciones educativas. Valores coincidentes con la investigación realizada por Hurtado (2022), quien concluye en que la comunicación interna influye en la gestión educativa, en el que se observa una dependencia de una variable respecto a la otra, donde la gestión educativa es explicada por la comunicación interna.

Asimismo, la tercera prueba de hipótesis, se concluye en que existe moderada y directa relación entre comunicación interna y gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, que se demuestra con los valores expuestos en la tabla 4, en el que se muestra que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que

laboran. En ese sentido, el análisis de los resultados correspondiente a la variable gestión administrativa, el 49,5 % de los maestros lo considera como regular. Este resultado sugiere que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión administrativa mejora en las instituciones educativas. Resultado coincidente con la investigación realizada por Ibarra (2018), quien concluye en que la comunicación interna se encuentra directamente relacionada con la gestión administrativa, comprobado mediante la prueba estadística Chi cuadrado.

Asimismo, los resultados de la cuarta hipótesis específica concluyen en que existe una moderada y directa relación entre comunicación interna y gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari; lo cual es corroborado con lo expuesto en la tabla 5, en que se observa que el 40,6 % de los docentes considera como regular a la comunicación interna en las instituciones educativas en que laboran. De igual modo, el análisis de los resultados correspondientes a la variable gestión comunitaria, el 42,6 % de los maestros lo considera como regular. Los resultados hallados sugieren que, a medida que la comunicación interna mejore, la gestión comunitaria mejora en las instituciones educativas. Resultado concordante con la investigación realizada por Fernández (2016), quien arribó a la conclusión de que la prueba Rho de Spearman comprueba la existencia de una relación moderada y directa entre la comunicación interna y la gestión educativa.

En suma, la investigación muestra la presencia de una relación moderada entre las variables comunicación interna y gestión educativa, el cual se constituye como aporte y valor significativo de la presente investigación; puesto que, a partir del análisis y la reflexión de los resultados, se logra conocer la realidad objetiva respecto a la comunicación interna y la gestión educativa; resultado que permite expresar preocupación al respecto, toda vez que lo ideal de la relación es que esta debería mostrar una muy buena y directa relación y no solo una moderada relación. A la luz de este resultado, los directivos y docentes deben reorientar sus acciones buscando elevar

los niveles de relación que traerá como consecuencia la mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

A la luz de los resultados de la investigación, se logra comprender que la comunicación interna debe ser conducida de manera óptima en las instituciones educativas; por lo que requiere ser planificada por los directivos, con objetivos y resultados muy bien delimitados. En ese sentido, la comunicación interna se constituye en un medio fundamental que contribuye de manera efectiva y eficiente en la buena gestión educativa (Charry, 2018). Esto debido a que: “una buena gestión educativa guarda relación con la satisfacción laboral de los docentes” (Quispe *et al.*, 2024, p. 8). Es decir, una buena comunicación interna es concomitante con la gestión educativa, lo cual permite satisfacción laboral en los maestros de las instituciones educativas.

CONCLUSIONES

1. Existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, debido a que el coeficiente de correlación ($r = 0,519$) y el valor "p" hallado es igual a 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05, lo que es estadísticamente significativo.
2. Existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, confirmado con el coeficiente de correlación ($r = 0,511$) y el valor "p", que es equivalente a 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05. Este resultado indica que la relación es estadísticamente significativa.
3. Existe una moderada y directa relación significativa entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, confirmada con el coeficiente de correlación ($r = 0,509$) y el valor de "p", equivalente a 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que la asumida de 0,05, resultado que es estadísticamente significativa.
4. Existe moderada y directa relación entre comunicación interna y gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari. Resultado que es comprobado con el coeficiente de correlación ($r = 0,493$) y el valor "p", que es equivalente a 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05. Este resultado indica que es estadísticamente significativo.
5. Existe una moderada y directa relación entre comunicación interna y gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari, debido a que el coeficiente de correlación ($r = 0,477$) y el valor

de "p", hallado es 0,000, que viene a ser un valor mucho menor que el asumido, de 0,05, que estadísticamente es significativo.

RECOMENDACIONES

1. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pichari, desarrollar eventos académicos en convenio con instituciones educativas de nivel superior que permitan fortalecer la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria.
2. A los directores de las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria, desarrollar eventos académicos en convenio con instituciones educativas de nivel superior que permitan fortalecer la comunicación interna en los maestros de su institución educativa.
3. A los maestros del nivel de Educación Primaria, asumir una actitud proactiva y fortalecer la comunicación interna desde una postura crítico-reflexiva, buscando la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adler, R. y Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J. y Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS.
- Avejera, P. (1988). *Políticas de comunicación educativa*. Mimeo. ECI. UNC.
- Bambozzi, E. (2005). *Escritos pedagógicos*. El Copista.
- Bernuy, J. L. (2022). *Gestión educativa y su influencia en la comunicación interna en la Institución Educativa Nuestros Héroe de la Guerra del Pacífico, nivel secundaria – Tacna, 2018* [Tesis, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4542/380_2022_bernuy_oviedo_jl_espg_maestria_gerencia_y_administracion_d_e_la_educacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barba, L. y Delgado, K. (2021). *Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa* [Tesis Universidad Internacional Iberoamericana, Campeche, México].
- Cejas, Adrián. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010&lng=es&tlng=es.
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M. y Pablo Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 21 (41), 204. Epub 10 de agosto de 2022. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>.

- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
- Chachipanta, J., León, E., y Prieto, Y. (2022). *La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa "11 de Octubre"*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 303-316. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1034>
- Chinchay, Y. (2022). *Propuesta de gestión para fortalecer la comunicación escuela - familia en una institución pública del distrito de Puente Piedra*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4e353bcd-2a0e-4f0c-9577-7dd340e619c9/content>
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú]. http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf.
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00008. Epub 03 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Fernández, D. S. (2016). Relación de la comunicación interna y la gestión escolar en instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, UGEL 02, 2016. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22>

- García, F. J., Juárez, S. C. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es.
- Heredia, M. (2016). *Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 "Jorge Basadre" del C.P. Valillo, 2014* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca] <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/4157>
- Hurtado, R. T. (2022). *Comunicación interna y gestión educativa en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL 02, Independencia, Lima, 2022*.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua.
- Estévez, J. L., y Moraleta, Á. (2022). Análisis de la percepción docente sobre la gestión educativa del confinamiento por covid-19 en España. *Revista Iberoamericana De Educación*, 90(1), 119-131. <https://doi.org/10.35362/rie9015276>.
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning Editores.
- MINEDU (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>.
- Quispe-Morales, R., Quispe, Huauya, P. y Huamán, A. (2024). *Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. Práxis Educativa*, 19, e22834. Epub 18 de junho de 2024. <https://doi.org/10.5212/praxeduc.v.19.22834.038>.
- Rochetti, J. I. y Somale, P. G. (2020). *Cultura y gestión de la comunicación interna en instituciones educativas. Estudio de caso: Instituto Técnico Renault*

Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba.

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/>

11086/15205/CULTURA%20Y%20GESTION%20DE%20LA%20COMUNICACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Roncal, K. (2018). La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 “Pedro Pablo Atusparia”, Nuevo Chimbote - 2016 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Paidós.

Vereau, M. y Cojal, W. (2005). *Gestión educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, 245 pp.

Vivas, A.D. y Saavedra, P.A. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Científica*, vol. 4, pp. 116-135, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173008/html/>

Vidal, M., Durán, F. y Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Educación Médica Superior*, 22(2) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=es&tlng=es.

Zavala, P. (2014). *Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica* [Tesis de maestría]. <http://hdl.handle.net/11285/621252>.

LISTA DE ABREVIATURAS

MINEDU: Ministerio de Educación

UNSCH: Universidad Nacional de San Cristóbal de Humanga

GLOSARIO

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse.

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Institución: Establecimiento o fundación de algo.

Docentes: Perteneciente o relativo a la enseñanza.

Primaria: Primero en orden o grado.

ANEXO

Anexo A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023?</p> <p>Problemas específicos: ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023? ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023? ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023? ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023. Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari – 2023. Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari. Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel de educación primaria del distrito de Pichari.</p>	<p>Variable 1: Comunicación interna</p> <p>Variable 2: Gestión educativa</p>	<p>Tipo: Básica Diseño: No experimental transeccional Correlacional Población: 80 docentes de de educación primaria del distrito de Pichari Muestra: 80 docentes de de educación primaria del distrito de Pichari Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario</p>

Anexo B: Cuestionario sobre comunicación interna

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA



Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en educación, mención Gestión Educacional

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

PRESENTACIÓN

Estimado docente, el presente cuestionario busca recopilar información sobre la comunicación interna que se presenta en la institución educativa donde usted labora. Por ello, se le solicita a usted responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

Marcar con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda que se presenta. Siendo el puntaje más favorable el 3 y el puntaje menos favorable el 1
Marcar solo una respuesta a cada pregunta

3=	Siempre
2=	A veces
1=	Nunca

N°	Dimensiones e ítems	1	2	3
Controla				
1	Identifico mis funciones en la institución que laboro.			
2	Logro diferenciar los límites de mis funciones para no terminar realizando el trabajo de otros.			
3	Conozco y me identifico con la visión y misión de la institución educativa.			
4	Sé cuáles son las metas a lograr en corto, mediano y largo plazo de la institución educativa.			
5	Soy parte importante para el logro de las metas previstas y me comporto de esa manera.			
6	Se realizan reuniones con los diferentes niveles (inicial, primaria y secundaria) y personal administrativo para recordar las metas a seguir.			
7	Soy partícipe de capacitaciones y jornadas pedagógicas con el fin de mantenernos en constante comunicación sobre el avance de la institución.			
8	Existen afiches, notas y comunicados que motivan y recuerdan las actividades progresivamente.			
9	En las reuniones de trabajo se dan a conocer los avances, logros y premios si fuera el caso que hemos logrado como equipo.			
10	Recibo memorándum como recordatorios y avisos para evitar caer en sanciones posteriores.			
11	Se felicita personal y públicamente a los trabajadores que denotan esfuerzo y eficiencia en el trabajo educativo			
Expresa emociones				

12	Ante las necesidades del trabajador existe la búsqueda de soluciones y nunca se le ignora.			
13	Se realizan tiempos de esparcimiento permitiendo que se estrechen vínculos afectivos.			
14	Se realizan muestras de afecto y detalles a cada trabajador de la institución, estos pueden ser (cumpleaños, fallecimientos, casamientos, logros académicos, etc.)			
15	Si un trabajador desea expresar su sentir ante alguna situación específica se le da apertura y no se le niega ser escuchado.			
Informa				
16	Ningún trabajador es ajeno a los acontecimientos sobre el avance de la institución.			
17	Los docentes, el personal administrativo y directivo se encuentran interrelacionados y podemos informarnos de acciones a seguir.			
18	Tengo la posibilidad de ser informado antes de que se tomen decisiones que pueden afectar mi vida laboral.			
19	Tengo la posibilidad de ser informado sobre alguna situación específica y así poder tomar una decisión.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

BAREMACIÓN

	Deficiente	Moderado	Buena
Comunicación interna	19 - 31	32 - 44	45 - 57

Anexo C: Cuestionario sobre gestión educativa



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en educación, mención Gestión Educativa

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

PRESENTACIÓN

Estimado docente, el presente cuestionario pretende recopilar información referente a la Gestión Educativa que presenta el director en la IE donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

Marcar con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda que se presenta. Siendo el puntaje más favorable el 3 y el puntaje menos favorable el 1
Marcar solo una respuesta a cada pregunta

3=	Siempre
2=	Pocas veces
1=	Nunca

ITEMS		Siempre	Pocas veces	Nunca
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA				
1.	El director se interesa por mejorar la calidad educativa en la IE.			
2.	El director logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la IE.			
3.	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.			
4.	El director promueve la innovación y capacitación del docente.			
5.	El director implementa actividades de reforzamiento escolar a estudiantes que muestran dificultades en el aprendizaje.			
6.	El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.			
7.	El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.			
8.	El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.			
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL		Siempre	Pocas veces	Nunca
9.	El director mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes.			
10.	El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.			
11.	El director practica una comunicación horizontal, abierta y flexible con todos los agentes de la comunidad.			

12.	El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.			
13.	La I.E cuenta con un PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa.			
14.	La IE cuenta con un PCIE que orienta los procesos pedagógicos a través de la diversificación curricular.			
15.	La IE cuenta con un PAT elaborado de manera participativa en el cual se establece las actividades anuales en función a los compromisos de gestión.			
16.	La IE cuenta con un RI que establece las funciones los derechos, normas de convivencia, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa.			
17.	El director fomenta la colaboración y participación docente en las actividades académicas y administrativas.			
18.	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Siempre	Pocas veces	Nunca
19.	El director cumple con la normatividad y supervisión de las funciones.			
20.	El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.			
21.	El director es imparcial para sancionar las faltas e incumplimientos del personal docente.			
22.	El director comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones.			
23.	El director se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.			
24.	El director implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
25.	El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de metas de aprendizaje de los estudiantes			
26.	El director dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.			
DIMENSIÓN COMUNITARIA		Siempre	Pocas veces	Nunca
27.	El director tiene buena relación con los padres y madres de familia de la IE			
28.	El director incentiva los proyectos de proyección social en la comunidad educativa.			
29.	El director busca aliados con instituciones estatales, municipalidades, eclesiásticas, órganos civiles, etc.			
30.	El director promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

BAREMACIÓN

Dimensiones	Deficiente	Regular	Buena
Pedagógica	8 - 12	13 - 18	19 -24
Estratégica	10 -16	17 - 23	24 - 30
Administrativa	8 - 12	13 - 18	19 -24
Comunitaria	4 - 6	7 – 9	10 - 12
Gestión escolar	30 – 49	50 - 69	70 - 90

Anexo D: Prueba de confiabilidad

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	19

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	31,00	91,556	,764	,985
ITEM2	30,80	95,289	,533	,986
ITEM3	31,00	92,444	,962	,983
ITEM4	30,90	94,322	,822	,984
ITEM5	31,00	90,667	,834	,984
ITEM6	31,00	92,444	,962	,983
ITEM7	31,00	92,444	,962	,983
ITEM8	30,90	92,767	,696	,985
ITEM9	31,10	92,989	,885	,984
ITEM10	31,00	90,889	,817	,985
ITEM11	30,90	90,100	,914	,984
ITEM12	30,90	90,100	,914	,984
ITEM13	30,90	94,322	,822	,985
ITEM14	31,00	92,444	,962	,984
ITEM15	31,00	92,444	,962	,985
ITEM16	31,00	92,444	,962	,985

ITEM17	31,00	92,444	,962	,985
ITEM18	31,00	92,444	,962	,985
ITEM30	31,00	92,444	,962	,985

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	25,70	13,344	,596	,651
ITEM2	25,80	15,067	,341	,691
ITEM3	25,70	16,011	,208	,707
ITEM4	25,30	13,789	,633	,651
ITEM5	25,20	14,622	,662	,660
ITEM6	26,10	14,100	,567	,660
ITEM7	26,40	15,378	,516	,677
ITEM8	26,30	15,344	,483	,678
ITEM9	26,20	16,400	,208	,705
ITEM10	26,00	18,222	,190	,766
ITEM11	26,20	17,511	,050	,728
ITEM12	26,10	17,433	,031	,726
ITEM13	25,90	17,433	,013	,721
ITEM14	25,40	15,378	,327	,693
ITEM15	25,70	16,011	,208	,707

ITEM16	25,30	13,789	,633	,651
ITEM17	25,20	14,622	,662	,660
ITEM18	26,10	14,100	,567	,660
ITEM19	26,40	15,378	,516	,677
ITEM20	26,30	15,344	,483	,678
ITEM21	26,20	16,400	,208	,705
ITEM22	26,00	18,222	-,190	,766
ITEM23	25,70	16,011	,208	,707
ITEM24	26,00	18,222	-,190	,766
ITEM25	26,20	17,511	-,050	,728
ITEM26	26,10	17,433	-,031	,726
ITEM27	25,90	17,433	-,013	,721
ITEM28	25,40	15,378	,327	,693
ITEM29	25,70	16,011	,208	,707
ITEM30	25,50	14,278	,604	,659



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 037-2025-UNSCH-EPG/OGH

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Niker LOPEZ ALANYA
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
TÍTULO DE TESIS	Comunicación interna y gestión educativa en instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari - 2023
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	22% de similitud
N° DE TRABAJO	2693417539
FECHA	06 de junio de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

06 de junio de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Escuela de Posgrado

Dr. Oscar Gutiérrez Huamani

Comunicación interna y gestión educativa en instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari - 2023

por Niker LOPEZ ALANYA

Fecha de entrega: 06-jun-2025 07:51a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2693417539

Nombre del archivo: TESIS_CONCLUIDA_NIKER_040625_valido.docx (236.49K)

Total de palabras: 17890

Total de caracteres: 101832

Comunicación interna y gestión educativa en instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	10%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	7%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Bustamante Oliva, Giannina. "La comunicacion interna en una organizacion escolar y sus implicaciones en el proceso de gestion educativa.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1%
8	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1%

10

Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía Activo



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00127-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 08:00 a.m. del 11 de abril de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO** y el **Mtro. CESAR ALBERTO CARDENAS VILLANUEVA**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE PICHARI - 2023**, presentado por el **Bach. NIKER LOPEZ ALANYA**. Teniendo como asesor al **Dr. ROLANDO ALFREDO QUISPE MORALES**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIECISEIS (16).

CALIFICACION (x)

Aprobado(a) por Unanimidad.	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Unanimidad.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. NIKER LOPEZ ALANYA**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las..... 9:15 hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las..... 9:15 hrs. del 11 de abril de 2025.

.....
Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

.....
Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ
Director de la UPG-FCE

.....
Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO
Miembro.

.....
Mtro. CESAR ALBERTO CARDENAS VILLANUEVA
Miembro.

.....
Dr. JOSE ALARCON GUERRERO
Secretario Docente.

Observaciones:

.....
.....
.....